

Marketing management is a business discipline which is focused on the practical application of marketing techniques and the management of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy.[1] Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing man-

agement and the management of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy.[1] Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing man-

agement of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy.[1] Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing man-

of a firm's marketing resources and activities. Rapidly emerging forces of globalization have led firms to market beyond the borders of their home countries, making international marketing highly significant and an integral part of a firm's marketing strategy.[1] Marketing managers are often responsible for influencing the level, timing, and composition of customer demand accepted definition of the term. In part, this is because the role of a marketing manager can vary significantly based on a business's size, corporate culture, and industry context. For example, in a large consumer products company, the marketing man-

上海交通大学

MBA

经典案例集

5

上海交通大学中国企业发展研究院 主编

on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors.

Management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors.

Management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

usually focuses on a business' strengths and resource capabilities because these are the elements that enhance its competitiveness. A business' competitive strengths can exist in several forms. Some of these forms include skilled or pertinent expertise, valuable physical assets, valuable human assets, valuable organizational assets, valuable intangible assets, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures.

The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business' position and future performance. To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customer segments which they

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors.

Management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

usually focuses on a business' strengths and resource capabilities because these are the elements that enhance its competitiveness. A business' competitive strengths can exist in several forms. Some of these forms include skilled or pertinent expertise, valuable physical assets, valuable human assets, valuable organizational assets, valuable intangible assets, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures.

The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business' position and future performance. To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customer segments which they

Depending on the industry, the regulatory context may also be important to examine in detail. In competitor analysis, marketers build detailed profiles of each competitor in the market, focusing especially on their relative competitive strengths and weaknesses using SWOT analysis. Marketing managers will examine each competitor's cost structure, sources of profits, resources and competencies, competitive positioning and product differentiation, degree of vertical integration, historical responses to industry developments, and other factors.

Management often finds it necessary to invest in research to collect the data required to perform accurate marketing analysis. As such, they often conduct market research (alternately marketing research) to obtain this information. Marketers employ a variety of techniques to conduct market research, but some of the more common include: Marketing managers may also design and oversee various environmental scanning and competitive intelligence processes to help identify trends and inform the company's marketing analysis.

usually focuses on a business' strengths and resource capabilities because these are the elements that enhance its competitiveness. A business' competitive strengths can exist in several forms. Some of these forms include skilled or pertinent expertise, valuable physical assets, valuable human assets, valuable organizational assets, valuable intangible assets, competitive capabilities, achievements and attributes that position the business into a competitive advantage, and alliances or cooperative ventures. The basic concept of a brand audit is to determine whether a business' resource strengths are competitive assets or competitive liabilities. This type of audit seeks to ensure that a business maintains a distinctive competence that allows it to build and reinforce its competitive advantage. What's more, a successful brand audit seeks to establish what a business capitalizes on best, its level of expertise, resource strengths, and strongest competitive capabilities, while aiming to identify a business' position and future performance. To achieve the desired objectives, marketers typically identify one or more target customer segments which they intend to pursue as targets because they are highly on two dimension

上海交通大学

MBA

经典案例集

5

上海交通大学中国企业发展研究院 主编

图书在版编目(CIP)数据

上海交通大学 MBA 经典案例集. 5

/上海交通大学中国企业发展研究院主编.

—上海:上海三联书店,2016.

ISBN 978-7-5426-5548-6

I. ①上… II. ①上… III. ①企业管理—案例—中国

IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 067279 号

上海交通大学 MBA 经典案例集 5

主 编 上海交通大学中国企业发展研究院

责任编辑 钱震华

装帧设计 张新力

出版发行 上海三联书店

(201199)中国上海市都市路 4855 号

<http://www.sjpc1932.com>

E-mail:shsanlian@yahoo.com.cn

印 刷 上海昌鑫龙印务有限公司

版 次 2016 年 6 月第 1 版

印 次 2016 年 6 月第 1 次印刷

开 本 640×960 1/16

字 数 423 千字

印 张 29.5

书 号 ISBN 978-7-5426-5548-6/F·741

定 价 58.00 元

前 言

毋庸置疑,过去 10 年间中国经济的发展和中国企业的成长是全球经济生态演化画卷中浓重的色调。特别是中国企业管理在改革开放、优胜劣汰、融会贯通、辗转腾挪的一系列批判、发展和扬弃过程中,诠释出许多深刻的管理理念,演绎出许多精彩的管理实践。这些理念和实践充斥于形形色色的成败与沉浮的个例当中,既拥有世界的、普适的意味,也体现出中国的、独特的风格。我们认为,总结和提炼中国企业管理的理念和实践是一项很有意义的工作,它一方面体现了优秀管理学院和管理教育工作者的使命和责任;另一方面提供给学界和业界教学和应用领域的知识和启迪。

案例教学法,在中国可以追溯到 2500 年前的春秋末期,中国伟大的思想家、教育家孔子(公元前 551 年—公元前 479 年)开创了“启发式教学”,他不仅一贯坚持“启发式教学方法”,且形式多样,效果显著。在国外,可以追溯到古希腊和古罗马时代,希腊哲学家、教育家苏格拉底(公元前 469 年—公元前 399 年),在教学中采用“问答式”教学法。到 20 世纪初,案例教学在军事、法学和医学领域已广为使用。

管理学的案例教学法是由哈佛商学院首开先河的。1908 年,哈佛商学院成立之初就采用了管理案例教学法。1908 年,哈佛大学创立企业管理研究院,首任院长盖伊建议组织学生讨论作为课堂教学的补充。从 1909—1919 年,该院请管理人员到课堂提出管理中的问题,然后要求学生写出分析和建议。第二任院长华莱士·B·唐哈姆是一位由案例法培养出来的律师,他看到了在管理领域使用案例的重要性,并全力推动哈佛商学院施行案例教学

法。在他的促进之下,1920年,哈佛成立案例开发中心,次年出版了第一本案例集,由此奠定了管理教学中案例教学法的基础。

案例教学是一种具有启发性、实践性,能开发学生智力,提高学生决策能力和综合素质的新型教学方法,随着案例库的不断建设和案例教学的推广,案例将在教学中显示其强大的生命力,对管理教育的发展、教学水平的提高、学生综合素质特别是实践能力和理论水平的提升等具有明显的功效和现实与长远的意义。近几年来,管理案例教学也确实越来越引起人们的重视和兴趣,很多大学、管理学院和培训机构都试用此法,取得了较好的教学效果和学生反馈。

《上海交通大学 MBA 经典案例集》是上海交通大学中国企业发展研究院在整理上海交通大学安泰经济与管理学院历年 MBA/EMBA 学员论文及案例教学课学员作业的基础上整理编辑所得,包括了战略、财务、人力资源、运营、营销等各方面的相关案例,共计 6 卷。本书中的每个案例都是 MBA 学员及我院研究人员基于大量公司实践及对相关情景的深入分析基础上撰写而成,旨在提出那些重要的具有现实意义的管理问题,而这些问题并没有所谓绝对意义上的正确或错误的标准答案,仅供读者参考、借鉴。

上海交通大学中国企业发展研究院成立伊始就一直致力于案例的研究与开发,建设中国企业管理案例库,打造中国自己的案例教学资源平台,共同推动案例方法的应用与普及;促进已开发案例成果的共享;提升中国管理教育水平,实现共享、共建、共赢目的。希望本系列案例集的出版,能在某种程度上推动中国教学案例工作的发展,加强案例交流,为中国经济与管理案例教学起到抛砖引玉的作用。



记于上海交通大学董浩云楼

目 录

中国邮政 EMS 的战略环境分析	1
中国邮政 EMS 发展战略的制定与实施	12
中天石墨有限公司的战略环境分析	23
中天石墨有限公司竞争战略的制定与实施	36
星巴克体验营销策略	46
中银香港上海分行营运问题	66
中远船务该驶向何方?	77
中远船务 OSB 新业务策略	85
紫江集团包装印刷产业核心竞争力战略	98
佐敦中国海洋工程涂料的竞争环境	107
佐敦中国海洋工程涂料差异化竞争策略	117
CS 家纺的国际化发展之路	130
CT 集团的渠道选择	138
FE 制药公司大客户管理	146
GCI 公司纺织酶制剂在华营销渠道	158
LOGS 辅料营销战略	166
RT 公司基于服务营销和顾客抱怨管理的问题分析	181
RT 公司服务管理实践问题的解决与实施	190
润迅移动虚拟运营的营销策略	199
速 8 经济型酒店特许经营管理问题	211
厦门银鹭食品营销管理困境及其成因	221
厦门银鹭食品营销管理如何走出困境?	232
新加坡欣丰虎航营销策略研究	243

AYC 公司:间接采购新流程的建立	253
A 集团物流服务优化方案	265
JBL 公司供应链采购管理	280
SAES 公司的生产管理	298
UTC 公司:礼品第三方采购策略的实施	309
德勋公司面向新产品开发的采购管理	323
霍尼韦尔:物流系统与供应链管理的研究与改进	333
欧德宁公司供应链管理问题	347
瑞美上海公司供应链管理策略	355
上福公司在供应链管理环境下的采购管理	368
一个航天制造企业的管理变革之路	378
巴斯夫公司中国市场造纸化学品营销渠道	392
上海 A 剧场的戏曲演出营销现状分析	400
三洋能源的供应链管理	410
三洋能源的供应链管理改进方案制定	419
U 公司的营销渠道冲突	432
上海太保产险营销渠道战略调整	443
上海锦江国际酒店集团的市场定位问题	451
后 记	465

中国邮政 EMS 的战略环境分析

摘 要 本案例详细分析了中国速递市场和中国邮政 EMS 的现状以及速递业的关键成功要素;并在速递市场细分的基础上,对邮政 EMS 的主要竞争对手及其未来发展战略作了对比分析;最后总结了中国邮政 EMS 的优势、劣势、机会和威胁,旨在引导读者对中国邮政 EMS 的发展战略进行思考。

中国邮政 EMS 作为邮政物流的重要组成部分,一直是中国邮政的支柱业务和拳头产品,并与邮政储蓄一起构成了邮政大部分的利润。然而邮政 EMS 一直延续着计划经济的体制模式,虽然也在不断地调整和完善,但仍存在很多问题。此外,中国加入世界贸易组织之后,邮政 EMS 面临的竞争压力越来越大,外资速递企业和许多国内国有、民营速递公司纷纷向其发起猛烈进攻,可以说,中国邮政 EMS 正处于内忧外患的局面。严峻的形势要求中国邮政 EMS 必须进行改革,制定出极具竞争力的发展战略,这样才能拯救邮政 EMS,增强竞争力。然而,要想在新的市场环境下为中国邮政 EMS 制定出理想的发展战略,必须首先对其所处的战略环境进行深入分析。

中国邮政 EMS 的历史与发展现状

邮政 EMS 业务

邮政 EMS(Express Mail Service)即邮政特快专递业务,是由各国邮政联合创办,由万国邮政联盟统一指定名称和标志,传递各

类紧急信函、文件资料、货样物品等实物的最快捷、最安全的邮递类特种业务。它具有以下特点：①“特”：邮政通信企业内部拥有特殊的生产组织办法、特殊的经营政策以及特殊的服务方式。②“快”：运用最快的运输工具进行传递。国内主要省会城市及沿海经济发达城市间互寄的特快专递邮件全程时限一般为 2—3 天；国际特快专递邮件一般只需要 3—5 天。③“专”：由专人收寄，专门机构处理，专车投送，直接送到收件人手中。

邮政 EMS 的历史及发展概况

早在 1980 年 7 月，中国邮政就正式开办了全球 EMS 业务，1985 年成立了中国速递服务公司，负责全国邮政特快专递业务的生产、经营和管理。目前，邮政 EMS 与世界上 210 多个国家和地区建立了业务关系、在国内 2000 多个城市中开办了业务；拥有一支 20000 余人的专职员工队伍，及 10000 余部专用揽收、投递、运输机动车辆；建设了以国内 318 个城市为核心的计算机跟踪查询网络；在全国若干中心城市建设了快件进出口海关监管中心；另外，20000 余平方米的上海邮政速递处理中心正式投入运营，30000 平方米的北京邮政速递处理中心和 37000 平方米的广州速递邮件处理中心已经开工建设。中国邮政 EMS 广泛开展国际合作，与国际大型速递公司结成合作伙伴，邮政基础设施和邮政航空公司的鼎力支持使中国 EMS 有足够的实力胜任客户的重托。中国 EMS 历经孕育、发展、壮大的过程，今天已成为具有优良信誉、闻名遐迩的邮政重点业务，并已累积完成业务量约 11.5 亿件，实现业务收入 410 亿元。

然而中国邮政 EMS 自诞生之日起，就处在激烈的国内外市场竞争中。20 世纪 90 年代以来，国际速递公司进入中国速递市场，中国国内速递企业的蓬勃发展，邮政 EMS 面临的竞争越来越激烈。EMS 从 1995 年起年增长率只有 2%，而其市场份额也在以每年 4% 的速度减少，从高峰时的 97% 下跌到如今的四成以下。

邮政 EMS 的发展现状

一、EMS 的管理体制。中国邮政的组织管理系统实行垂直

型的管理体制,既具有专业特点又具有相对独立性。中国邮政 EMS 的全国性管理机构是国家邮政速递局,它是国家邮政局直属的专业局,代表国家邮政局负责全国邮政 EMS 业务的生产、经营和管理。各省级邮政局下设专业直属的省邮政速递局,负责本省邮政速递业务的发展规划、市场预测、经营管理、业务开发和业务质量的监督检查。地市级邮政局设有市邮政速递局,既承担本地区和本市的 EMS 组织管理工作,又负责具体的生产和经营。县级邮政局原则上不专设邮政速递局,划归邮政局统一管理。国家和省级邮政速递局是专业管理机构,不负责 EMS 的直接生产经营。地市级和县级局除了要对本地区的 EMS 业务进行管理外,还承担直接生产经营的任务。另外,各级邮政速递局的人、财、物均归同级邮政局所有,各级速递局之间纯属垂直业务管理关系。

二、EMS 的运输网络组织:①国际网络组织。邮政 EMS 的国际网络主要是通过代理制实现的,在国际上没有自建的国际速递网络。国际 EMS 邮件主要是通过北京、上海、广州三个中转点进行出口。代理方之一是遵循万国邮政联盟的原则,两国邮政签署双边协议,确立互为代理的国家和地区,在世界邮政系统内传递国际 EMS 邮件。代理方之二是中国邮政以国家速递局的名义与 TNT 签署代理协议,解决代理网络外国家和地区的国际 EMS 邮件的传递。目前,中国邮政航空公司已分别引进和租赁了三架飞机用于执行国际速递航线任务,除了现已开通的上海至大阪航线外,还将开通上海至香港、上海至首尔等两条邮政速递航线,并逐步开通至东北亚、东南亚、欧美等地区的国际速递航线,这为中国邮政在国内速递业走向世界的竞争中创造了契机。②国内网络组织。航空网以邮政自办航空为主体,民航委办为补充。省际间一级航空邮路 1022 条,主要承担省会至首都、省会至省会、省会至主要城市之间的 EMS 邮件运输。其中,邮政自办航空以上海为中心,开通 10 条自办航空邮路,对有特殊需要的客户可以实行包机运输。EMS 的国内航空网络组织有中国邮政自主航空快速网、邮政 EMS“全夜航”网络、跨区域“EMS 限时专递-次晨达”网络。而陆运网则由公路网和铁路网组成,是建立在邮区中心局体制基础

之上的。中国邮政具有国内最强的公路运输能力,遍布全国的运输网络,拥有一级自办汽车邮路 269 条,各类邮运车辆 4.6 万台;铁路运输主要承担各省会之间及主要城市之间的 EMS 邮件运输,全国 177 条铁路邮路和 535 辆邮政专用车厢,在全国形成一个巨大的干线运输网。

三、EMS 的信息技术现状。新一代中国邮政特快专递邮件跟踪查询系统已在天津市邮政局全部上线成功,此系统将为全国各个站点大批量切换改造工程的实施奠定良好基础。紧接着,邮政综合网速递子系统升级,实现了速递系统和中心局系统的互联互通,国内速递总包条码化,完成了国际 EMS 邮件收寄信息的上网,实现了 EMS 全程邮件信息的网上查询,查验平台已开通 155 个城市。各项信息上网率均在 90% 以上,主要质量指标大大提高。同时,中国邮政还开发建设了 EMS 短信息查询系统,将日益流行的手机短信息服务与 EMS 用户查询相结合,实现与中国移动、中国联通短信网关的连接,利用短信息功能为用户提供无缝隙式的邮件跟踪查询服务。2004 年 EMS“185”客户服务系统正式升位为“11185”,成为 EMS 连接用户、方便用户、服务用户的“绿色通道”。此外,EMS 还进一步加大 Internet 网络技术应用程度,发挥其对综合网的有益补充作用,按照终点竞争区域优先配置、全面推进的思路,推广便携式数据采集器及 RFID 技术的应用,全面普及 GPS 全球卫星定位系统,不断提升中国邮政 EMS 的技术水平。

中国邮政 EMS 的战略形势

中国速递市场现状

一、中国速递市场的总体发展规模。1990—2003 年,我国速递业以平均每年 22% 的速度增长,去年更是达到近 35%。当前中国速递市场规模已超过百亿元,以后中国速递业务将以每年几倍甚至十几倍的速度增长。据预计,到 2010 年中国将是世界第六大速递市场,并成为国际供应链中的重要一环。根据我国官方统计,我国速递市场规模的增长与 GDP 的增长密切相关,如果 GDP 增

长 1%，速递市场规模将增长 2.93%。速递业的不断发展，吸引着行业外更多资金的加入。一方面，许多国外公司涌入中国，形成了“过江龙”围攻“本地蛇”（邮政 EMS）的竞争局面；另一方面，大量民营资本和私人资金也逐步加入。在市场上占领一定份额的大型速递公司正加紧投入网络、信息建设，努力提高行业门槛，逐步构筑行业壁垒。同时为了在市场竞争中打击竞争对手，不断使出降价的“杀手锏”，所以行业平均利润呈逐渐下降趋势。经过一段时期的发展竞争，我国速递市场基本上形成了三大阵营：①国外速递巨头，如 DHL、FedEx、UPS、TNT 等。②国有大型速递企业，如邮政 EMS、民航速递、中铁快运等。③区域性的小型民营速递企业。

二、中国速递市场的特点：①速递必须建立在航空运输的基础上。②航空运输必须与基地的地面中转相配合。③速递服务必须做到门到门。

三、中国速递市场存在的主要问题：①速递业的行业管理不科学、不合理，法制不健全。目前中国速递业的管理机构是中国邮政，而邮政业与速递业却是两个不同的行业。另外，速递业的行业法规《邮政法》不健全、不合理，使得邮政 EMS 和其他速递企业间的矛盾日益激化。故速递业呼唤立法，把速递行业当作一个完整的行业来考虑，根据其历史发展和业务实践，以对速递业经济规律的总结为前提，以促进民族速递业的健康发展为目标，规范速递业者的资质条件和经营行为。②信息化建设力度不够。我国速递业落后的现状及资金的匮乏，使得其在进行信息化建设方面难度较大。③客货混载严重阻碍速递发展。④企业经营机制和经营管理水平不高。我国国有企业在经营体制和机制上还普遍存在一些共性问题，如产权结构过于单一和不清晰；法人治理结构不完善，创新能力、自我发展能力、自我约束能力不如外资企业；社会负担过重；负债过高；机制不适，没有形成快速高效的市场反应机制等。中国邮政也不例外。此外，在服务意识和服务水平方面国内企业也不如国外企业。

四、速递业的关键成功要素：主要有地面运输网络、多种模式的运输能力、服务质量、流程效率、品牌宣传、信息系统等。

中国邮政 EMS 的市场竞争地位

总体来说,在外国速递巨头和国内速递企业的围攻下,中国邮政 EMS 的市场竞争地位正日益下滑。在国际速递市场,中国邮政 EMS 已经完全丧失领导者地位,不到 20% 的市场份额只能算是市场挑战者;而在国内速递市场,目前 EMS 仍有较大优势,是市场领导者,但这主要是中国速递市场未完全开放的原因。随着今年年底的全面开放,EMS 的国内速递市场将必然被国际速递巨头和多如牛毛的民营速递公司蚕食。国际速递市场优势已经丧失,国内速递市场优势岌岌可危,邮政 EMS 已被逼入绝境。认清形势,加快改革和促进自身建设,努力打造邮政 EMS 的核心竞争力已经成为当务之急。

中国邮政 EMS 的战略环境分析

宏观环境分析

一、机遇:①中国经济和社会的发展为速递业提供了巨大的市场需求和潜力。随着今后中国经济的快速发展和现代化进程、国际化进程的加快,社会分工将更加细致,要求提供成熟而健全的服务体系。作为第三产业的一部分,速递业的市场非常巨大,市场潜力有待开发,尤其是物流业的发展,为速递业提供了广阔的市场空间。②国家政策的鼓励和行业基础设施的发展为 EMS 的发展奠定基础。去年 8 月国家 9 个部委联合制定发布了《关于促进我国现代物流业发展的意见》,要从行政管理、税收和规范市场秩序三方面,完善现代物流业的发展环境,鼓励和促进中国物流业的发展,同时提出了促进现代物流业发展的七项切实有效措施。另外,国家制定了一系列的政策,大力兴建交通基础设施。③我国加入世贸组织和外资企业大量涌入并外包物流业务,以及电子商务的发展等,为物流、速递业及邮政 EMS 提供了更广阔的平台。④现代物流信息化的发展是速递业和邮政 EMS 的未来发展的基石。各级政府已把物流信息化作为一项基础建设纳入规划。同时,国家信息化基础设施建设和电子商务的市场发展也取得新的进展。

另外,物流技术的发展也十分迅速,EDI、RF、RFID、EL、GIS、GPS等技术的发展和运用无疑会对速递业产生巨大的影响。

二、威胁:①加入 WTO 带来国际速递公司的竞争。入世导致中国速递业逐步对外开放,DHL、FedEx 等国际速递公司相继进入中国市场,他们的出现对于邮政 EMS 的冲击和威胁是巨大的。②国内速递行业的过度竞争。以民航、铁路为代表的国内国有运输企业利用它们的运输网络优势纷纷涉足速递业,而且规模在不断扩大,已成为邮政 EMS 的主要竞争对手。另外,民营速递也是 EMS 未来强劲的对手之一。③速递业法规出台的必然趋势。《邮政法》已不适应速递业市场开放和市场竞争的需要,新的速递业法规的出台是速递业发展的必然趋势。这对于长期在《邮政法》保护下垄断经营的邮政 EMS 不啻是一个巨大威胁。

速递市场细分及产品、顾客分析

一、按照顾客性质可分为企业集团和个人消费者。速递市场业务量中近 90% 是企业集团,他们是稳定可靠的收入和利润来源,其总体数量不多,但单个客户速递服务业务量大,且具有季节性或周期性,规律性较强,对服务个性化的要求较高。速递业务的个人消费者数量很多,但其速递业务量较小,且地理位置分散,使用业务的随机性较强。

二、按产品性质可划分为速递基本业务和速递延伸业务。基本业务就是传统上的文件、物品快速寄递业务,形式单一,主要是满足用户快速传递的需求,近年来市场需求增长仍很迅速,但逐渐趋于饱和和平稳发展。许多速递公司为适应社会需求,又开发出了许多延伸业务,如邮政 EMS 相继推出的国际、国内电子信函业务,国际特快送款业务等。它们是速递业新的收入来源和利润增长点,具有广阔的市场前景和发展潜力。

三、按物品寄递范围可分为国际速递、国内异地速递和同城快递。在我国,国际速递业务主要集中在东部、长三角、珠三角等较发达地区,此类业务平均单价很高,附加值较大,市场进入壁垒较高,故利润很高,竞争激烈,主要是跨国速递公司和邮政 EMS 在竞争,其消费者 90% 以上是有进出口业务的企业,其居民个人

消费者更多地倾向于邮政 EMS,而其企业用户尤其是跨国公司则更加信任跨国速递公司。国内速递业务更多的是满足国内企业经营和老百姓日常生活的需要,从事此业务竞争的主要是邮政 EMS、国有速递企业和大量中小型民营速递公司,竞争激烈。而同城速递业务主要集中于经济发达的东部大中城市,如上海、广州等,近年来随着电子商务和网络经济的兴起和壮大,该业务呈现出快速攀升趋势,主要用户是市内的企业集团,个人消费还不普遍,在这一市场竞争的主要是邮政 EMS 和大量民营速递企业。

故邮政 EMS 是在国际、国内异地和同城速递市场上与竞争对手三线作战,它这三种速递业务的市场增长率均超过 10%,属于高增长业务。其中,国内异地速递业务的相对市场份额为 3.3,属于明星业务,在增长和盈利上有着极好的长期机会,应该继续加大投资,支持其发展;国际和同城速递业务的相对市场份额分别为 0.47 和 0.27,属于问题业务,它们较低的市场份额所产生的现金流较少,但其市场前景十分看好,应该找出问题所在,继续加大投资,使其尽早转化为明星业务。

竞争对手分析

在中国速递市场,邮政 EMS 的竞争对手可分为直接竞争对手和潜在竞争对手,直接竞争对手有跨国速递公司、国内国有速递公司和国内民营速递公司三种。

一、跨国速递公司。中国近几年来成了跨国速递公司角逐的主战场,世界四大速递巨头敦豪国际速递(DHL)、美国联邦速递(FedEx)、美国联合包裹运送服务公司(UPS)、及荷兰天地快运(TNT)在中国的争夺战早已拉开帷幕,目前竞争处于白热化阶段。他们均为国际大型综合速递企业,是速递业中集经营、承运、代理一体化的经营实体,拥有庞大的地面网络和众多的海陆空运输工具,并以先进的信息系统作为支撑,是 EMS 在国际速递业务上的主要竞争对手。与邮政 EMS 和我国速递业相比,他们拥有的优势是成熟的经营理念、高素质的人力资源、先进的速递技术、高水平的管理和服务水平;其劣势是国内网络建设不足、受到我国政策和法律方面的限制。他们未来在中国的战略目标和发展的主

要动向是:继续拓展网络建设、加快独资步伐、进军物流领域。

二、国内国有速递公司。EMS 在这方面的竞争对手有民航速递(CAE)、中铁快运(CRE),其主要是在国内速递市场上与邮政 EMS 竞争。国有速递公司都是依托原有的母体网络,将其中的速递业务从主营的货运业务中剥离出来的,故从母体那里继承的国营品牌在一般消费者中的号召力和网络体系是他们最大的优势。另外这套网络体系本身并不是专门为速递业务建立的,这就同时省去了庞大的开办费用,减少了大量的固定投资摊销成本。然而,速递属于高端业务,主要集中在经济发达城市之间,维持某些低级别网点显然毫无必要。而国营企业的领导为了政绩,也决不会放弃哪怕是一年只有一票业务的网点。随之而来的就是,为了维持这些网点抽调本来就不充裕的人力、物力,以承担这些网点由于业务能力不足而招致的客户投诉,因而削弱了其在固定投资摊销方面的优势。此外,他们还存在着国营企业固有的体制问题,以及随之而来的人浮于事、效率低下等弊端。

三、国内民营速递公司。其中具有代表性的企业有宅急送(ZJS)、申通(STO)、大田(DTW)、大通(EAS)、顺风(SUF)等。民营速递依靠其灵活的经营模式,行业规模 and 市场份额日渐增大,每年的业务量以 60%—120% 的速度递增。目前,全国的民营速递公司已有上万家,正规注册的有近 2000 家,约占整个国内速递市场份额的 20% 左右。他们的优势是经营成本低、经营方式灵活、价格便宜、速度快、服务好等,劣势则是管理水平落后、人才紧缺、资金短缺、技术装备不足、信息系统建设落后、品牌形象不好、经营范围受到法规限制等。他们未来的战略目标和动向是:做好同城速递,发挥本土的核心竞争力;寻求与国际速递巨头的合作共同抵抗邮政 EMS;进军资本市场;努力提高管理和信息技术水平,为未来发展奠定基础。

中国邮政 EMS 的优劣势分析

一、优势:①庞大的国内国际网络优势。邮政 EMS 目前已基本建立了联通世界、覆盖全国、沟通城乡的服务体系,业务通达世

界 210 多个国家和地区、国内 2000 多个城市,网络之大、覆盖之广在国内无人能比,在世界邮政中也位居前列。凭借此,它能够给任何一个客户提供非常大的而详细的配送服务,这一点是外国速递企业目前甚至今后都无法企及的。②品牌优势。邮政 EMS 是依托中国邮政的大网建立起来的,除了继承了中国邮政多年的积淀和悠久的传统以外,遍布城乡各地的投递网络和投递大军的辛勤耕耘,使 EMS 对老百姓有天然的亲和力,在百姓心目中享有很高的信誉。邮政 EMS 这个巨大的品牌无形资产已深入人心,不仅能满足社会各阶层的需要,而且在国内外知名企业中都享有良好的形象和信誉,其他各类型速递企业都自叹不如。③国家法律、法规的保护。目前我国速递业的监管部门是国家邮政局,行业法规是《邮政法》,这对 EMS 的发展无疑是个巨大优势。

二、劣势:①政企不分、体制不顺导致责权利失衡。实质上,中国邮政快递局仍然是国家邮政局的一个业务管理机构,在经济利益和人事财务管理方面与地方速递公司没有任何关系,自己也没有独立的财务和人事管理权。而真正能够行使权力、承担责任、享受利益的地方邮政局与当地速递公司在责权利方面的关系目前也还没有理顺,地方速递公司在业务上虽然有部分自主经营权,但其创造的利润却要上交当地邮政局,其人事、财务管理权也都控制在当地邮政局手中。这种在政企没有分开、体制没有理顺的状况下建立起来的运行机制,与市场经济机制仍有很大差距,所以当它面临真正的市场竞争时,必然会出现反应慢、适应能力差、缺乏竞争力的现象。②管理制度和管理手段落后。由于体制没有完全理顺,邮政 EMS 至今在其管理中仍留有许多计划经济的影子。在对速递各环节的管理方面,也缺乏精心的组织安排和周密的衔接,仍停留在粗放式管理的阶段,致使一些环节和部门之间相互脱节,影响了 EMS 传递的速度。此外,EMS 的技术管理手段仍然落后于发达国家。③人员素质偏低,缺少市场观念,服务意识淡薄。④邮政历史包袱使得速递企业负担沉重,资金投入不足。过去的邮政职工属于国家公务员,工资待遇高,离退休比例大,再加上长期以来机构臃肿,人浮于事,使得如今企业在这方面的费用特别高。同时,多年来普通邮政亏损的包袱也背在速递企业身上。因此,面